

Stakeholder-Register

Stakeholderanalyse (Umfeldanalyse) · Arbeitsdokument der Projektleitung, nicht für den Verteiler

PROJEKT

NÄCHSTE DURCHSICHT

STAND DER ANALYSE

PROJEKMLEITUNG

SKALA

Einfluss und Konfliktpotenzial 1 (gering) bis 5 (hoch)

Nr.	Stakeholder	Typ	Einfluss	Konfliktpotenzial	Haltung	Erwartungen / Befürchtungen	Strategie	Maßnahme	Verantwortlich	Termin
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										
22										
23										

Umfeldanalyse-Raster

Intern oder extern, sachlich oder sozial: füllt sich aus der Spalte „Typ“ im Register.

SACHLICH		SOZIAL	
INTERN	Intern / Sachlich · Recht, Geld, Technik Typ im Register: „intern, sachlich“	Intern / Sozial · Interessen, Befindlichkeiten Typ im Register: „intern, sozial“	
EXTERN	Extern / Sachlich · Recht, Geld, Technik Typ im Register: „extern, sachlich“	Extern / Sozial · Interessen, Befindlichkeiten Typ im Register: „extern, sozial“	

Wer in keinem Feld erscheint, hat im Register noch keinen Typ oder einen Typ ohne „intern“/„extern“ und „sachlich“/„sozial“.

Stakeholder-Matrix (Stakeholder-Portfolio)

Einfluss gegen Konfliktpotenzial, füllt sich aus dem Register. Je Stakeholder Nr. und Name.

KONFLIKTPOTENZIAL GERING		KONFLIKTPOTENZIAL HOCH	
EINFLUSS HOCH	Partizipativ · Aktiv einbinden Einfluss 3 bis 5, Konflikt 1 bis 2		Diskursiv · Dialog suchen Einfluss 3 bis 5, Konflikt 3 bis 5
EINFLUSS GERING	Restriktiv · Informieren Einfluss 1 bis 2, Konflikt 1 bis 3		Repressiv · Beobachten Einfluss 1 bis 2, Konflikt 4 bis 5

Die Matrix schlägt die Strategie vor, entschieden wird im Register. Weicht die Strategie dort ab, steht sie in Klammern hinter dem Namen.

Hinweise zur Stakeholderanalyse

Aufbau der Datei

Register	Eine Zeile je Stakeholder. Hier wird gearbeitet; die beiden anderen Blätter lesen nur. Die Nr. ist vorgelegt und bleibt beim Sortieren am Stakeholder.
Umfeldraster	Umfeldanalyse: intern/extern gegen sachlich/sozial, aus der Spalte „Typ“.
Matrix	Stakeholder-Matrix (auch Stakeholder-Portfolio): Einfluss gegen Konfliktpotenzial mit den vier Strategiefeldern wie in WORKSPACE.PM.
Mehr Zeilen	Neue Zeilen innerhalb der Tabelle einfügen (Rechtsklick auf eine Zeile, „Einfügen“), nicht unter der Tabelle. Dann wachsen Raster und Matrix mit. Bei vielen Einträgen die Zeilenhöhe auf den Blättern Raster und Matrix vergrößern.
Programme	Raster und Matrix nutzen die Funktion TEXTVERKETTEN (TEXTJOIN): Excel 2019 und neuer, Microsoft 365, LibreOffice Calc. Keine Makros.

Spalten im Register

Stakeholder	Person, Gruppe oder Organisation mit Rolle. So konkret wie möglich - „der Personalrat“ ist besser als „Mitarbeitende“.
Typ	Intern oder extern, und ob die Beziehung sachlich (Recht, Geld, Technik) oder sozial (Interessen, Befindlichkeiten) ist. Daraus entsteht das Umfeldraster.
Einfluss	Kann der Stakeholder das Projekt stoppen, verzögern oder beschleunigen? 5 = entscheidet über Budget oder Freigabe, 1 = kann sich beschweren.
Konfliktpotenzial	Wie sehr kollidieren seine Interessen mit dem Projekt? Nicht mit der Haltung verwechseln: Jemand kann positiv gestimmt sein und trotzdem viel zu verlieren haben.
Haltung	Befürwortend, neutral, ablehnend - Stand heute, mit Datum. Haltungen ändern sich; die Spalte wird bei jeder Durchsicht neu gesetzt.
Erwartungen / Befürchtungen	Was der Stakeholder vom Projekt will und was er fürchtet - aus seiner Sicht, in seinen Worten. Das ist die Spalte, aus der die Maßnahme folgt.
Strategie	Aus Einfluss und Konfliktpotenzial: partizipativ (aktiv einbinden), diskursiv (Dialog suchen), restriktiv (informieren), repressiv (beobachten). Das ist die Stakeholder-Matrix in einer Spalte.
Maßnahme	Was konkret passiert.
Verantwortlich	Wer es tut: Person oder Stelle.
Termin	Bis wann, als Datum. Ohne Termin ist es ein Vorsatz.

Typ (Auswahlwerte, Grundlage des Umfeldrasters)

intern, sachlich	Innerhalb der eigenen Organisation; die Beziehung läuft über Recht, Geld, Technik oder Zuständigkeit (z. B. Auftraggeber, IT, Datenschutz). In WORKSPACE.PM: „Intern / Sachlich“.
intern, sozial	Innerhalb der eigenen Organisation; es geht um Interessen, Stellen, Gewohnheiten, Befindlichkeiten (z. B. Personalrat, betroffener Fachbereich). In WORKSPACE.PM: „Intern / Sozial“.
extern, sachlich	Außerhalb der Organisation; Vorgaben, Verträge, Genehmigungen, Schnittstellen (z. B. Aufsichtsbehörde, Dienstleister). In WORKSPACE.PM: „Extern / Sachlich“.
extern, sozial	Außerhalb der Organisation; öffentliche Meinung, politische Interessen, Betroffene (z. B. Presse, Fraktionen, Bürgerinnen und Bürger). In WORKSPACE.PM: „Extern / Sozial“.

Skala Einfluss und Konfliktpotenzial

1 bis 2 (gering)	Kann sich beschweren, aber nichts aufhalten bzw. hat kaum etwas zu verlieren. In WORKSPACE.PM: „Niedrig“.
3 (mittel)	Kann verzögern bzw. hat spürbar etwas zu verlieren. In WORKSPACE.PM: „Mittel“.
4 bis 5 (hoch)	Entscheidet über Budget oder Freigabe bzw. verliert Stellen, Zuständigkeit oder Einfluss. In WORKSPACE.PM: „Hoch“.

Haltung (Einstellung zum Projekt)

befürwortend	Stand heute, mit Datum in Klammern, z. B. „befürwortend (12.03.)“. In WORKSPACE.PM: „Sehr positiv, Positiv“.
neutral	Stand heute, mit Datum in Klammern, z. B. „neutral (12.03.)“. In WORKSPACE.PM: „Neutral“.
ablehnend	Stand heute, mit Datum in Klammern, z. B. „ablehnend (12.03.)“. In WORKSPACE.PM: „Negativ, Sehr negativ“.

Strategiefelder der Matrix (wie in WORKSPACE.PM)

Partizipativ - Aktiv einbinden	Einfluss 3 bis 5, Konflikt 1 bis 2.
Diskursiv - Dialog suchen	Einfluss 3 bis 5, Konflikt 3 bis 5.
Restriktiv - Informieren	Einfluss 1 bis 2, Konflikt 1 bis 3.
Repressiv - Beobachten	Einfluss 1 bis 2, Konflikt 4 bis 5.

Vorschlag, keine Pflicht Die Matrix leitet das Feld aus Einfluss und Konflikt ab. Die Spalte „Strategie“ im Register ist Ihre Entscheidung; weicht sie ab, zeigt die Matrix sie in Klammern. Im englischen Power/Interest Grid (Mendelow) steht Interesse statt Konfliktpotenzial.

Datenschutz

Personenbezogene Daten	Einschätzungen zu namentlich genannten Personen (Haltung, Befürchtungen, erwartetes Verhalten) sind personenbezogene Daten im Sinne der DSGVO. Wo es reicht, Funktion oder Gremium statt Name eintragen.
Sachlich schreiben	Interessen und beobachtbares Verhalten festhalten, keine Urteile über Charakter oder Privates. Schreiben Sie so, dass die Person den Eintrag lesen könnte.
Wer die Datei sieht	Arbeitsdokument der Projektleitung: nicht in den Verteiler, nicht als Anlage zum Statusbericht. Ablage mit eingeschränktem Zugriff.
Nach dem Projekt	Datei löschen oder Personennamen entfernen, sobald das Projekt abgeschlossen ist. Im Zweifel die Datenschutzbeauftragte bzw. den Datenschutzbeauftragten Ihrer Organisation fragen.

Typische Fehler

Nur die Freundlichen stehen drin	Die Liste enthält Auftraggeber, Team und den Dienstleister - nicht die Oppositionsfraktion, nicht den Fachbereich, der Stellen verliert. Die Analyse ist für die unangenehmen Stakeholder da; die angenehmen brauchen keine.
Haltung statt Konfliktpotenzial bewertet	Der Fachbereich war im Gespräch nett, also Konflikt 1. Zwei Monate später blockiert er die Terminvergabe, weil seine zwei Stellen nie geklärt wurden. Konfliktpotenzial misst, was jemand zu verlieren hat, nicht wie er sich benimmt.
Maßnahme ohne Termin	„Regelmäßig informieren“ ist keine Maßnahme. „Gespräch mit der Fachbereichsleitung bis 28.03., Ergebnis in den Projektauftrag“ ist eine.
Einmal gemacht, nie wieder angesehen	Die Analyse vom Projektstart liegt im Ordner, der Personalrat hat inzwischen seine Haltung geändert, und niemand weiß es. Ein Datum je Zeile und eine Durchsicht vor jedem Lenkungsausschuss - das ist der ganze Aufwand.
Die Analyse steht im Verteiler	Das Register mit „Oppositionsfraktion: ablehnend, beobachten“ landet in der Anlage zum Statusbericht. Die Stakeholderanalyse ist ein Arbeitsdokument der Projektleitung, kein Bericht.

Frei verwendbar und anpassbar, auch gewerblich. Weiterverkauf oder Veröffentlichung als eigenes Angebot nicht erlaubt.